

【城市可阅读专题】

“非”一般品质 “飞”一般速度

## 解码绿城 132 天背后的“繁花战役”

文/孙鑫 孙艺格

2023年12月14日晚，上海楼市出台优化政策，一时间，沪上众多售楼处纷纷借力新政，奋力吆喝。而就在新政出台几天前，绿城鏖战132天，顺利开出“繁花三章”，热销82亿，迎来1090位业主。8月拿地、9月发布会、10月展示区、11月取证，12月三盘齐开……与时间赛跑，与自己对决。印象中那个慢工出细活的品质绿城，如今又用“飞”一般的速度刷新了销售纪录。

天下武功，无坚不破，唯快不破。是什么让绿城突破重围，一跃成为上海楼市品质与速度的双标杆？让我们走近绿城，解码132天背后的这场“繁花战役”。



▲绿城华东区域总经理  
绿城上海城市公司总经理 赖圣场

## 制胜法宝

## 两级融合，繁花盛开的内生动力

从8月拿地、10月绽放再到12月三盘齐开，绿城用132天完成了看似不可能完成的任务，这场“非”一般品质与“飞”一般速度叠加之下的“繁花战役”，打破了大家对印象中那个慢工出细活、笃笃悠悠做产品的绿城的认知。业内不少人惊呼，绿城变了。

“绿城既变了，也没有变”。面对业内各种声音，绿城华东区域总经理、绿城上海城市公司总经理赖圣场做出回应。“经过二三十年高速发展后，这个行业不缺房子，但缺好房子。过去几年，面对行业变化，绿城的认知也随之发生变化。一贯思维方式中的‘慢工出细活’，主要是针对工程而言，这个部分绿城没有变。传承和转型严格上来说是一个层面，何为传承，何为转型，是辩证的，也是因果关系。对绿城来说也一样，好的东西要



▲绿城“时间的繁华”新品发布会

传承，但随着环境变化，我们也要转型。”

近几年，地产行业面临挑战，很多房企把精力集中到业务层面，反观绿城，在苦练内功的日子里，将目光聚焦在企业长期发展的内生动力，早在2021年便具前瞻性的展开组织架构变革——通过两级融合模式，提升管理能效。在组织架构上，绿城确实变了，而且还远远走在了行业的前端。“也曾纠结过，两级融合之后，我们到底是“运动员”、“裁判员”还是“教练员”？通过“繁花三章”的实践，发现这其实并不矛盾，人是可以左右手互搏的，这块工作需要做“运动员”，那么你就躬身入局，另一块工作你可能又是“裁判员”，通过自己左右脑沟通、切换频道。就比如我，我是区域总、项目总甚至还是工程部经理。每个人都是多面手，按以往的管理模式，这是不可思议的。”

提及绿城对于两级融合的实践，赖总进一步表示，“繁花三章”作为阶段性成果，验证了集团决策的前瞻性，实践证明，“裁判员”和“运动员”可以合二为一，扁平化管理使沟通更为顺畅高效，真正实现了“一人多能”。此次两级融合的架构调整，绿城远远走在了行业前端，对“繁花三章”的成功运作起到了至关重要的作用。

## 独门秘笈

## 能力封装，繁花盛开的绿城基因

时钟拨回2023年8月1日，作为上海二批次土拍最大的热门，绿城2天连中三元，豪掷逾百亿补仓上海，成为刷爆地产朋友圈的热门话题。有房企高层感慨，“这几幅地块能交给绿城做，真的蛮好，区域价值又能拉动一波”；也有普通市民对好房子的期待。“我们感受到了大部分同行、准业主们对绿城的期待和信任，绿城人明白，期待不可辜负”。提及拿地，绿城华东区域总经理、绿城上海城市公司总经理赖圣场表示，“开心很短暂，一转身立马转换成压力和动力。事实上，在过去

很长一段时间里，绿城一直在做准备，将设计、资源等工作进行了前置创新。在拿地前，我们做了详细的产品设计图纸与读城读人的专题研究，并系统梳理了产品故事线，联动设计快速形成产品方案，进而助力项目实现又快又好的输出。可以说，万事俱备，只欠拿地”。

从拿地之初到繁花三章首开的全过程，一直备受集团关注，每条职能线都给予了不同程度的帮扶指导，比如，在《时间的繁华》发布会上，有三位来自集团副总裁的指导，产品、品牌、营销多职能全程参与。在这场“繁花战役”，外界看到了从产品到管理全方面诠释下的绿城模式——更有效率、更懂客户、更懂产品、更会营销，而这也是绿城中国提出的“全品质发展”经营理念。所谓全品质，不仅是产品的品质、经营的品质，也包括组织的品质、队伍的品质……而这些别人学也学不会的武功秘笈，也成为了绿城企业长青的基因。

在绿城体系与标准化规范下，结合绿城华东近年在沪苏皖多元产品与城市标杆优秀经验的多次复盘，从城市解读、产品创新、细节营造、多线拉通等方面，绿城的能力封装积淀已久。“创造城市的美丽，是绿城中国的使命。这不是一个空洞的口号，而是有血有肉的存在。上海，一直是绿城中国最为重要的深耕城市，23年间，从黄浦江沿线到城市全域，在城市化进程中，绿城将每一代经典产品都献给上海，这也是绿城对这座城市的特殊感情。因此，一直以来，绿城对上海满怀尊重，这种尊重有很多方面，比如“繁花三章”与海派文化的结合，这些都是刻在绿城骨子里的东西。

## 势如破竹

## 三子联动，合力下好“一盘棋”

132天，三盘齐开，一场“繁花战役”势如破竹，跑出“飞”一般的速度，绿城是怎

么做到的？

“为了做好‘繁花三章’，区域平台统筹，管理思路拉通，内外资源得以整合。华东区域下辖的苏南及苏皖城市公司也有很多同事主动支援，于是有了这支近200名员工组成的‘特种兵’团队，将132天的青春全部投入进来。团队里每一个人都在积极思考自己能为项目做哪些贡献，都很珍惜这样的机会。对大家而言，‘繁花三章’绝不是冰冷的混凝土，她承载了那么多人的青春和记忆，她更像是自己的孩子，我们看着她慢慢成长起来，是有感情连接的。”提及团队，绿城华东区域总经理、绿城上海城市公司总经理赖圣场颇为感动。

从战术打法看，三子统一前进，合力下好“一盘棋”，凝聚力之下展现出区域平台强大的统筹能力。从推广到营销资源统筹，对外短期内实现了三子声量覆盖全城，收效也是三倍速提升；对内来看，和三子相关的所有事项全面拉通，同一件事由同一个人做，而不是每个项目都走一遍，有效地降低了成本、提高了能效。

从营销实践看，从入市到首开，三子联动展现出极强的节奏感。在整体步调一致的前提下，突出了单盘特色，不断给市场营造惊喜。组建“飞虎队”做重要节点支援，打通三盘客户资源，实现1+1+1>3的导客收效。在高质量的价值营销和联动操盘策略下，“繁花三章”7日内认购量超2000组，虹吸全上海购买力；沁蘭园411套首开全部售罄，留香园去化率达98%，春晓园首开热销229套领跑板块，“繁花三章”首开总销售额达82亿，成为当下上海楼市逆市热销的一个亮眼案例。

提及“繁花三章”良好的销售业绩，赖圣场表示，一方面“繁花三章”项目本身都不错，经过132天苦战，通过努力得到的结果也还不错，更重要的是，这验证了只要坚持去做，某些东西还是可以做到的，做人要有信仰。绿城多年来践行的长期主义，不是指在“顺风”时能做的有多好，而是在遇到困难时思考如何坚持下去，这才是更重要的。

“132天的这场‘繁花战役’，只是一个阶段性成果，后续还会更多阶段性成果一一向上海市民展示出来，欢迎业主和百姓能继续关注绿城多年来所坚持的东西，比如，工地开放日、业主监督小组等”，提及未来绿城在上海的战略规划，赖圣场表示，在不确定的市场行情下，绿城坚持做确定的事情，认真做好当下每一件事，包括繁花三章。未来绿城也将积极参与到更多维度的城市建设中，在城市服务、旧改焕新中践行品质为先的理念，做好理想生活的综合服务商。

繁花三章  
Crescent Flowers



▲绿城春晓园生活美学馆实景图



▲绿城沁蘭园生活美学馆实景图